

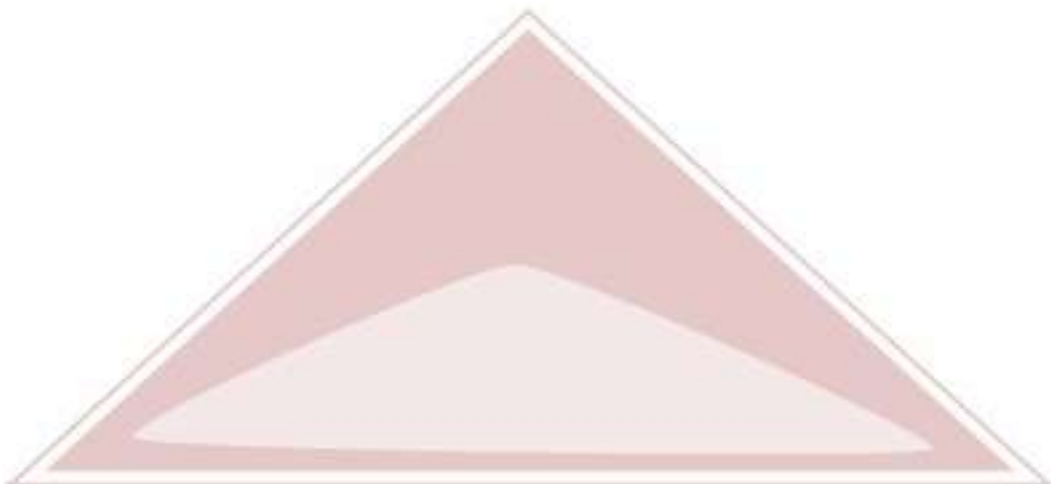
PIRAMIDEAREN OINARRIAN GIZARTERATZEKO NEGOZIAK GIPUZKOAN





AURKIBIDEA

1. Negozio inklusiboak piramidearen oinarritik eta oinarrira.	3
1.1 ¿Zer ulertzen da piramidearen oinarria bezala?	3
1.2 Zer dira negozio inklusiboak?	3
1.3 Kontzeptuaren eboluzioa eta negozio inklusibo ereduak	5
1.4 Zergatik garatu negozio inklusibo bat?	6
1.5 Negozioen arrakasta kasuak, piramidearen oinarritik eta oinarrira	8
2. Ikerketaren aurkezpena: "piramidearen oinarrian gizarteratzeko Negozioak Gipuzkoan"	12
3. Ikerketaren konklusioak	15
3.1 Identifikatutako beharrak	15
3.2 Hauteman diren aukerak	15
3.3 Negozioen balorazioa eta lehentasuna	17
3.4 Lehentasun altua duten negozioen AMIA analisiak	18
4. Etorkizunerako lan ildoak	22
5. Bibliografia eta lotura interesgarriak	23





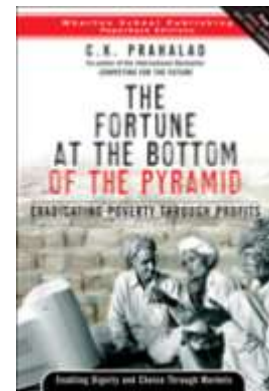
1. Negozio inklusiboak piramidearen oinarritik eta oinarriara

1.1 Zer ulertzen da piramidearen oinarria bezala?

Urteko irabaziak eguneko 8 dolar baino gutxiago dituzten 4.000 milioi pertsonen osatutako segmentu demografikoa da piramidearen oinarria (EBD 3260\$ urteko, erosteko ahalmen berdina kontutan hartuz).

Piramidearen oinarriak gizadiaren bi herenak hartzen dituela estimatzen da gure ekonomia sistematik kanpo daude eta pobrezia egoeran bizi dira.

- Jatorria: "The fortune at the bottom of the pyramid" Stuart Hart eta CK Pralahad-en artikulua.
- Tesia: pobrezia eta gizarte bazterketa errotik ateratzeko modu eraginkor bat, mugimendu ekonomiko iraunkor bat sortzea da, pertsona pobreen beharretatik pertsona pobreentzat.



1.2 Zer dira negozio inklusiboak?

Negozio inklusiboak ekonomikoki errentagarriak, ingurumenarekiko eta gizartearekiko arduratsuak diren enpresa ekimenak dira, piramidearen oinarrian dagoen populazioa jarduera ekonomikoan sartzen saiatzen dira, elkarren arteko onurako logika baten azpian.

Ekimen hauek, alde batetik, piramidearen oinarriaren pobrezia murrizketara eta gizarteratzera lagundu nahi dute, sektore pribatuetoako negozioetako ereduak errentagarri, eraginkortasun, iraunkortasun eta berrikuntza handiagoa ematen zaien bitartean.

Egun, Negozio Inklusiboen garapen teoriko eta praktikoa hainbat ekimen eta erakunde daude inplikaturik. Horietako batzuk ondorengo taulan laburbiltzen dira:





PIRAMIDEAREN OINARRIAN GIZARTERATZEKO NEGOZIAK GIPUZKOAN

Urtea	Erakundea	Kontzeptua	Definizioa
2002	Johnson Graduate School of Management. Center for Sustainable Global Enterprise. Cornell University. www.johnson.cornell.edu/sge/boplalab.htm www.bopnetwork.ning.com/	Protocolo BdP	2002 urtean PO Protokoloa argitaratu zen eta 2008 urtean Simanis eta Hart-ek berrikusiko dute. PO-ren 2.0 Protokoloak lan gunearen aldetik bat suposatzen du, POtik kontsumitzaile bezala, enpresako kide idelari. Honekin, erakundeak elkarbizketa sakon bat ezartzen du gaitasunak barneratzeko eta konprometuz bateratuak erakitzeko, balorearen sorrerarako proposamen berria. Unibertsitateak Global Laboratorios Base de la Piramide sarea babestu du.
2002	World Resources Institute. International Finance Corporation. www.wri.org/publication/the-next-4-billion	The Next 4Billion	Piramide ekonomikoaren oinarria irabazi baxuak dituzten lau milioi pertsonen munduko biztanleri gehiena- osatzen dute. Merkatu irtenbideak erabiltzeko kontutan hartzeko aukerak daude, beraien beharrek hobeto asetu, produktibitatea eta irabaziak handitu eta ekonomia formalerako sarrera sustatzeko.
2004	Fundación Avina. www.avina.net	Negozio Inklusiboak	Negozio Inklusiboak ekonomikoki errentagarriak, ingurumenarekiko eta gizartearekiko arduratsuak diren enpresa ekimenak dira, bizitza kalitatea hobetzeko merkatuko mekanismoak erabiltzen dituztenak, PO-ri negozioak egin edo egoera sozio-ekonomikoa hobetzeko aukeren "zirkulu bertutetsu" batean sartzen utziz.
2006	Alianza SNV-WBCSD. www.inclusivebusiness.org	Negozio Inklusiboak	Negozio Inklusiboak ekonomikoki errentagarriak, ingurumenarekiko eta gizartearekiko arduratsuak diren enpresa ekimenak dira, elkarren arteko onuraren logika baten azpian irabazi baxuko komunitateen bizitza kalitatea hobetzera laguntzen dute, negozio baten balio katean parte hartuz.
2006	Growing Inclusive Markets www.growinginclusivemarkets.org	Merkatu Inklusiboak	Pobreei zuzendutako produktu eta zerbitzuen horniduraren bitartez, balioa sortzen duten negozio ereduak bultzatzen dituzte.
2007	Banco Interamericano de Desarrollo-BID. www.majoritymarkets.org; www.iadb.org	Gehiengoarentzat aukerak	Ekimena irabazi baxuko eta bazkide komertzial (nagusiki hornitzaile eta banatzaileak) bezala ahulak diren pertsonak sartzen saiatzen da edo beraien bizitza kalitatea hobetzeko oinarritzko produktu eta zerbitzuetara sarrera errazten saiatzen da. Errentagarriak diren ekimenak dira, sozialki arduratsuak eta irabazi baxuko eta ahulak diren taldeen irabazi maila eta bizitza kalitatea hobetzea lortzen dute.
2010	Plataforma Negocios inclusivos. www.negociosinclusivos.org	Negozio Inklusiboak Iberoamerikan	Negozio Inklusiboak ekonomikoki errentagarriak, ingurumenarekiko eta gizartearekiko arduratsuak diren enpresa ekimenak dira, elkarren arteko logika batean irabazi baxuko komunitateak barneratzen dituzte balio kateetan eta bizitza kalitatea hobetzen dute, hauen bitartez: -Onura edo zerbitzuei balorea gehietzen dioten eragile bezala, parte hartzea balore katean; -Oinarritzko zerbitzu edo beharretara sarrera, kalitate hobetik prezio baxura.
2010	Red Empresarial en Negocios Inclusivos- RENI. www.reni-wbcsd.org	Negozio Inklusiboak Enpresa Plataforma	Enpresa plataforma birtuala da, Negozio Inklusiboaren printzipio eta praktiketara konprometuz anankomuna adierazten du, hiru ardatz nagusi ditu: - Beraien enpresa eta balio kateetan Negozio Inklusiboak sustatzeko, aldetik eta berrikuntza bultzatzaileen eragileak. - "Peer-to-peer" bozeramaileak sektore pribatuan eta parte hartzen duten enpresa sarean bitartez. - Gobernuek ekimen mota hauetako herri politikak hartzeko abogatuak duten plataforma bateko kideak.



1.3 Kontzeptuaren eboluzioa eta Negozio Inklusibo ereduak

Piramidearen oinarriaren interesa, enpresen hazkundera posible egin dezakeen esploratu gabeko merkatua dela nabarmentzen denean hasten da. Hasiera batean, piramidearen oinarria heltzeko modurik egokiena, balio katearen azken kontsumitzaile bezala baliabide baxuak dituzten pertsonak nahastea zen. Horrela, "The Fortune at the Bottom of the Pyramid" argitalpenean, C.K. Prahalad-ek beharrezkoa uste du, enpresek kontsumitzeko gaitasuna sortzea irabazi baxuko herrien artean.

"Pobreak kontsumitzaileetan bihurtu" ikuspegi honek hainbat kritika jaso zituen, eredu hauek, pobrezia eta garapen iraunkorra arazoaren erroa konpontzera lagundu ezin dezakeen kolonialismo korporatibo modu bat sor dezaketela defendatzen dutenen artean. Ildo horretan, Karnani-k (2007) pobreak kontsumitzaile hutsak bezala tratatu ordez, ekoizle bezala hartu behar direla proposatzen du. Pobrezia arintzeko modu bakarra populazio pobreen irabaziak handitzea da, ekoizpen katera egindako barneratzearen bitartez.

Beste egile batzuk, Hart eta London (2005); Wilson eta Wilson (2006) kontsumitzaile eta ekoizleen arteko dikotomia hau gainditzen dute, enpresa eremuan, piramidearen oinarria konprometzeko bazkide edo aliatu bezala barneratu behar da, alde interesatu multzoarentzat balioa sortzeko gai diren negozio berrien ko-sorreran. Piramidearen oinarria osatzen duten enpresa eta pertsonen aldetik, Negozio Inklusiboen eredua irabazi-irabazi harreman bat bezala ulertuz.



Horrela, negozio inklusiboen hirugarren modalitatara iristen da, irabazi baxuko herriak bazkide edo aliatu bezala erlazionatzen ditu. Eredu hau oinarrizko bi kontzeptutan euskarritzen da:

- Elkarren arteko balorea. Prozesuaren etapa bakoitzean bazkide guztientzat balio ekonomikoa eta soziala sortzen dira.
- Ko-sorrera, enpresak piramidearen oinarriaren komunitatearekin modu berdinean batera lan egiteko duen beharrean oinarrituta.

Enpresa sektoreko eta baliabide baxuko segmentuaren arteko harremanean egindako paradigma aldaketa hau ondorengo premisetan oinarritzen da, 1 Piramidearen Laborategi Base-aren arabera:

- Enpresa, irabazi baxuko populazioaren garapenaren katalizatzaile eta balio sortzaile bezala, negozio iraunkor eta arduratsuko negozioen ekintzen garapenaren bitartez.
- Irtenbide integral eta berritzaileak hornitzen dituzten negozio ereduak, ez produktu edo zerbitzu bat bakarrik.

¹ Laboratorio de la Base de la Pirámide, <http://www.basedelapiramide.net/> pertenece a la BOP Learning Lab Network.

² Enfoque que hemos querido adaptar desde el consorcio MII-Emaús Fundación Social.



- Beste aliatuekin eta piramidearen oinarriko komunitate edo pertsonekin balio sorrera bat duten negozio inklusiboen ereduak.
- Piramidearen oinarria esperimentazio eta berrikuntza eremu bat bezala, enpresak garatu ahal izango dituen gaitasun berriak.

1.4 Zergatik garatu negozio inklusibo bat?

Gizarte eta ekonomia desoreka garrantzitsuak nabarmentzen diren globalizazio testuinguruan, hazkunde ekonomiko inklusibo bat behar denaren jabetza hartzen ari da. Hau da, makro eta mikro garapen ekonomikoaren estrategien artean oreka bat lor dezakeen hazkunde ekonomikoa, populazioaren sektore guztiak barneratzen dituen sektore pribatuko ekimenekin, balio iraunkor gehituaren sorreran.

Negozio Inklusiboen garapenak ondorengo hipotesia defendatzen du, enpresarentzat irabazi gehiago sortzen dira, piramidearen oinarriko populazioarentzat geroz eta onura gehiago sortzen badira.

Beraz, bi dira negozio inklusiboak garatzeko funtsezko arrazoiak:

- Piramidearen oinarria osatzen duten pertsonen pobrezia murrizten eta bizitza baldintzak hobetzen laguntzea.
- Enpresentzat negozioa zabaltzea, hazkunde ekonomiko inklusibo baten bitartez. Piramidearen oinarria 4.000 milioi pertsonen osatzen dute, horrela, enpresen hazkunderako aukera paregabea da.

Era berean, baldintza bikoitza eragiten dute:

- Inplikaturik dauden alde guztientzat balio soziala eta ekonomikoa sortu.
- Bere iraunkortasuna bermatzen duten negozio errentagarriak izatea.

Laburbilduz, negozio inklusiboek inplikaturik dauden bi alderdi nagusientzat sor ditzaketen beste onura batzuk ondoren aurkeztu dira:





A) Negozio inklusiboak PO aliatu bezala: hornitzaileak, ekoizleak, banatzaileak.

Enpresentzat onurak	PO Populazioarentzako onurak
<ul style="list-style-type: none">• PO merkatu segmentuaren ezagutzara eta tokiko sareetara sarrera.• Jarrera hartzea merkatu berrietan.• Berrikuntzari sustapena.• Hornikuntza segurtasuna bolumen eta kalitate kontzeptuetan.• Lehengaiaren trazabilitatea eta kalitate kontrola.• Transakzio kostu gutxiago eta eraginkortasun handiagoa.• Arrisku banatuak.• Aliatuekin harreman hobeagoak: herri administrazioak, gizarte sektorea, unibertsitatea, etab.• Markaren balioa igo eta jarrera hobetzen da.	<ul style="list-style-type: none">• Bere garapen beharrak asetzen ditu.• Bere irabaziak eta bizitza baldintzak handitzen dira.• Gizarteratzea enpleguaren bitartez.• Trebakuntza eta laguntza teknikoa.• Ezagutzen eta teknologiaren transferentzia.• Bidezko prezio eta baldintzak.• Finantzaketara sarrera.

B) Negozio inklusiboak PO kontsumitzaile bezala

Enpresentzako onurak	PO populazioarentzako onurak
<ul style="list-style-type: none">• Jarrera hartzea merkatu berrietan.• Merkaturatze eta banaketa kanal berriak.• Irabazien hazkundera.• Produktuen berrikuntzak egungo merkatuetara aldatzea.• Arriskuen aniztasuna.	<ul style="list-style-type: none">• Kalitatezko produktu eta zerbitzuen eskuragarritasun gehiago.• Prezio baxuagoak.• Bizitza kalitate hobeagoa.





1.5 Negozioen arrakasta kasuak, piramidearen oinarritik eta oinarriara

Piramidearen oinarria, herrialde industrializatuen enpresa guneetan oraindik barneratzen ari den kontzeptua da. Gutxi dira eremu honetan estrategiak burutu dituzten nazional eta nazioarteko enpresen adibideak. Arrakasta bezala definitu diren kasuak herrialde gainerakorretan eman dira eta epe ertain edo luzean bitartean burutuak izan dira. Piramidearen oinarriko arrakasta kasu adierazgarrienak, India eta Ertamerikako herrialdeetako erakunde eta enpresak izan dira.

Beharrak eta kasuak aurrera eramateko moduak guztiz desberdinak dira, garapen bidean dauden herrialde edo herrialde industrializatueta populazioaz ari bagara. Izan ere, baldintza sozial, ekonomikoak eta ingurumenaren baldintzak konparaezinak dira. Hala ere lotura nexoak daudela eta gomendagarria den enpresa estrategia bat dela uste dugu, alde batetik, bere balio katean piramidearen oinarri bezala definituta dagoen bertako populazioa barneratu nahi duten Gipuzkoako tokiko enpresentzat, eta bestetik, kanpoko merkatuak aboratu eta piramidearen oinarrian barruan kokatuta dagoen aipatutako populazioarentzat, produktu, zerbitzu edo negozio berriak sortu nahi dituzten Gipuzkoar enpresentzat.

Ondoren, munduko eremuan arrakasta izan duten kasu batzuk aurkezten dira, ekonomia sektorea eta negozio horiek barneratzen diren balio katearen funtzioan sailkatuta.

- **Negozio Inklusiboak PO hornitzaile bezala:**

Ondorengo kasuek, enpresak nola lortzen ari diren piramidearen oinarriaren biztanleriak modu sistematiko eta egituratuan barneratzea bere negozioetan, Negozio Inklusiboen bitartez, lehengaien edo zerbitzuen hornitzaile bezala.

Balio katean piramidearen oinarriaren ekoizle elkarteetan edo enpresari txikien barneraketak, enpresek kalitate handiko lehengaiaren hornikuntza handitzea ahalbidetzen du, modu jasangarri batean. Era berean, barneratuta dauden pertsonentzat enplegua sortzen da, bizitza maila hobetzen da eta enpresa gaitasunen transferentzia ahalbidetzen du.

- **Negozio Inklusiboak PO banatzaile bezala:**

Negozio Inklusiboen irabazi baxuko biztanleriak elkartu ditzake negozioetan, beraien produktu edo zerbitzuen banatzaile bezala barneratzean.

Irabazi baxuko pertsonak balio katean barneratzean, enpresak etekinak ateratzen ditu bere merkatua zabaltzen eta iristeko zailak diren guneetan banaketa zabaltzen. Era berean, piramidearen oinarriaren kideentzat enplegua sortzen da, bizitza maila hobetzen da eta ekonomia prozesu zabalagoak dinamizatzen dira.



PIRAMIDEAREN OINARRIAN GIZARTERATZEKO NEGOZIAK GIPUZKOAN

- Negozio Inklusiboak PO kontsumitzaile bezala:

Kasu hauek, enpresek piramidearen oinarriaren biztanleria barneratzeko izan duten moduari egiten diote aipamen, beraien produktu edo zerbitzuen kontsumitzaile bezala. Negozio Inklusibo ereduaren adierazgarri dira. Enpresak, piramidearen oinarriaren biztanleen beharrak asetzen dituzten produktu eta zerbitzuen eskuragarritasuna errazten du, kalitate handiagorekin eta prezio eskuragarriagoekin.

Enpresa	Herrialdea	Negozio Inklusiboak homitzaileekin	Negozio Inklusiboak banatzaileekin	Negozio Inklusiboentzat Plataformak	Negozio Inklusiboak kontsumitzaileekin	Sektorea
Amul	India	X	X	X		Elikadura
Casas Bahía	Brasil					Retail
Cemex	Mexiko					Eraikuntza
Grameen Bank	Bangladesh			X	X	Finantzak
Aravind	India				X	Osasuna
Unilever Hindustan	India		X			Osasuna eta Garbiketa
ITC's eChoupal	India	X	X	X		Nekazaritza
EID Parry	India	X	X	X		Nekazaritza
eGovernance	India	X				Herri Administrazioa
ICICI Bank	India				X	Finantzak
E+Co & Tecnosol	Nicaragua			X	X	Energia
Voxiva	Perú			X	X	Osasuna eta Telefonía
Jaipur Foot	India				X	Protesiak
ARAI-Bajaj Auto	India	X				Automobilgintza
Natura	Brasil	X				Kosmetika
SK Sharma	India				X	Energia
Delizia	Bolivia	X				Elikadura
Alpina	Colombia	X				Elikadura
Econnecting	Ertamerika			X		IKTak
Amanco	Mexiko				X	Ura



Amul : Piramidearen oinamiaren biztanleriarentzat gizarte konpromezu indartsu bat duen enpresa liderraren adibidea

Aurretik aipatu den bezala, munduko eremuan, piramidearen oinarrian Negozio arrakasta kasuen hainbat adibide daude, ikerketa honen emaitzak aprobetxatuz eta hautemandako aukeretako bat agroelikadura eta gastronomia sektoreko enpresa ekintza desberdinekin harremanduta dagoela ikusiz. Komenigarria dela uste dugu Amul Indiar Kooperatibari aipamen egitea.

Amul nazioarteko eremuan adibide ezaguna da, piramidearen oinarria bere negozio eta identitate eremuan barneratu duen enpresa baita. Amul-ek maisutasunez elkartzen du enpresa lidergoa gizarte konpromezu indartsu batekin, nekazal garapena eta ingurumenaren iraunkortasuna bultzatu dituen, lurraldeari lotuta dagoen eta erakundekoa den enpresa adibide bat da. Bere enpresa ekintzak balio katearen arlo askori eragiten dio. Agroelikadura sektorean erreferentzia dira egiteko moduak, eta piramidearen oinarriko milioika pertsonen bizitza baldintzen hobekuntzan katalizatzaile bezala erabili da. Egun, Amul kasua munduko hainbat negozio ikastetxe garrantzitsu ikasten hasi dira, bere egitura guztietan gizarte baloreak dituzten enpresa arrakasta duen adibide bat bezala kontutan hartzen da. Hori guztia, hain konplikatu eta etnia, erlijio, gizarte eta kultura banaketak dituen, India bezalako herrialdean.

Amul, Gujarat estatuan jaio zen 40. hamarkadan, Indiako ipar-mendebaldean eta bere eredua Indiako Iraultza Zuria bezala ezagutzen da elikadura guneetan. Nekazari pobreek esnearen ekoizpena eta banaketa hobetzea lortu zuten, proiektuak indiar nekazarien artean pentsamolde eta autoestimuan aldaketa bat ekarri zuten. Amul 2,6 milioi nekazarien esku dagoen kooperatiba bat da eta elikadura sektorean indiar enpresa handiena, eta bere adibidea, "Uholde Operazioa" izen iradokitzailearekin bataiatua, beste kooperatiba askoren sorrerarekin onartu zen.

Amul hainbat prozesu barneratzen dituen Kooperatiba bat da, horien artean: esnearen bilketa abeltzainei, garraioa, esnearen ekoizpen prozesua, esneki eta beste milaka elikagai produktuen elaborazioa eta merkaturatzea, dendetan beraien produktuen banaketa eta salmenta, beraien markaren izenean. Piramidearen oinarrian aurkitzen diren pertsonak balio katean barneratu dira, pobreziaaren ataritik ateratzeko aukera izanik eta milioika pertsona multzokatzen dituen enpresa eta gizarte proiektu baten parte hartzaile eta kide sentituz, eta gaurko egunean, nazional eta nazioarteko oihartzuna du. Egun, Indiaz gain, Amul-ek bere enpresa ikuspegia nazioarteko hainbat merkatuetan barneratu du: Bangladesh, Australia, Txina, Singapur, Hong Kong eta Afrikako hainbat herrialde.

Egun, Amul ez da bakarrik esnekien enpresa bat, enpresa eta sozialki ezagutu daitekeen marka bat da, indiar biztanleengatik eta urtero India bisitatzen duten milaka turistengatik. Amul eduki sozial indartsu bat duen enpresa sinbolo bat da, berarengan bere denda, pertsona, izozki eta esneki eta elikagai produktuek dute eragina. Nazioarteko edozein enpresakoekin konpara daitezke kalitatea, irudia eta freskotasunari dagokionez. Indiako lurraldean banatuta dauden milaka dendek, marka irudi indartsu bat duen enpresa batean bihurtzen du, nazional eta nazioarteko mailan ospe esanguratsuekin. Aipatutako markaren irudia, berak duen gizarte konpromezu izugarriari lotuta doa, Indiaren dimentsioko herrialde guztitik taldekatzeko eta dendak sortzeko gaitasuna, piramidearen oinarriko negozioetan arrakasta kasu baten erreferentzia da. Markaren izaera dibertigarri eta informala eta sormenezko diseinu eta logoz beteriko irudi digital freskoa, zalantzarik gabe, sektore askotako empresentzat erreferente bat da.



Amul-ek nekazal garapena bultzatu du eta nekazal guneetako pertsona asko pobreziaren ataritik ateratzea lortu du eta sortzaile asko bere enpresaren parte hartzaile sentitzea posible egin du, beraien dendak kudeatzeko garaian. Bere enpresa ikuspegiak izaera gastronomiko indartsu bat du, bere Web atarian hori azpimarratzen dute.

Gizarte konnotazio indartsuak dituen bere enpresa eredua, beti berdina joan da pentsamolde proaktibo eta sortzaile batekin, bere dibertsifikazioa nabaria egiten joan da urteak aurrera joan ahala. Izozien sektorean barneratzea arrakasta gehien izan zuen benetako apustua izan zen, bai produktu berrien dibertsifikazioaren eremuan, baita markaren irudi bezala. Dibertsifikazioaren prozesu honetan pizzaren negozioa barneratu zuen, pizzaren oinarria eta errezetak bezeroen eskutan jarri ziren.

Amul poliki poliki munduko eremuan elikadura enpresa erreferente bat bezala kokatzen ari da mapan. Dagoeneko esneki produktuen eta izozkien erreferentea da, bere dendak herrialde guztian banatuta azaltzen dira, bere estilo informal, ausarta eta gertua jendearengana iristen da kalitate handiko produktuekin. Beharrezko da aipatzea teknologia berrietan egiten duen kudeaketa, enpresa aintzindaria izan zen Second Life-n izandako agerpenarekin, baita bere Telebista katea sortzen.

Amul enpresa berritzailearen adibidea da, ekonomikoki errentagarria, sozialki arduratsua eta milioika pertsonen bizitza baldintzak hobetzea lortu duena, pobreziaren ataritik irteteko aukera izanik. Beraz, faktore asko elkartzen dituen arrakasta kasu bat dela uste dugu eta piramidearen oinarriaren biztanleria lotuta dagoen enpresa adibiderik onenetariko bat izatea lortzen du.

³ <http://www.amul.tv/amultv/index.html>





2. Ikerketaren aurkezpena: "piramidearen oinarrian gizarteratzeko Negozioak Gipuzkoan"

"Piramidearen oinarrian gizarteratzeko Negozioak Gipuzkoan" proiektua MIK eta Emaús Gizarte Fundazioaren lankidetzarekin sortzen da eta helburu bikoitza du:

- Krisiaren ondorioak leuntzen lagundu pertsonetan -bereziki gizarte bazterketa egoeran daudenak- eta gipuzkoar lurraldeko enpresetan.
- Gure lurraldearen lehiakortasuna indartuko dituzten enpresa estrategia inklusibo eta sozialki berritzaileen bameraketa sustatu.

Sendotuz Programak (GFA-ren Antikrisi Plana) finantzatua, proiektuaren bitartez Gipuzkoan gizarte bazterketa murriztera bideratutako irtenbide posibleak ikertu dira, bazterketa egoeran daudenei enpresa irtenbide iraunkor batean parte hartzeko aukera erraztea, laneratzeko eta gizarteratzeko tresna bezala.

Ekimen honen balio bereizgarria Piramidearen Oinarriaren hainbat beharren irtenbidea edo betetzea bilatzen duela da, irtenbidearen parte hartzaile eginez. Bere izaera berritzailean, gipuzkoar enpresa sektorea irtenbide inklusiboen bilaketan inplikatzeko da, zertarako:

- Bere gizarte erantzukizun aktiboa onartzea bere inguruarekiko eta gure gizarte beraren sektore baztertuenarekin.
- Bere balio katearen lehiakortasuna indartzen duen ein berean.

Azterketa honen esparrua Gipuzkoako piramidearen oinarria izan da. Gure lurraldean piramidearen oinarria zein pertsona edo taldek osatzen duten, era bakarrean definituta ez dagoenez, ikertzaileek hurbilketa kontzeptual bat egin zuten, aztertu beharreko taldea identifikatzeko. Honela definitu zen Gipuzkoako piramidearen oinarria, bada: urtean gehienez ere 9.000 €-ko diru sarrerak dituzten eta, gainera, baztertutik dauden edo bazterketa jasateko arriskuan dauden pertsonak.

Bestalde, denbora oso mugatua zenez eta piramidearen oinarri osoarentzako azterketa egoki bat egiteko aukera zegoenez, 3 talde zehatz aukeratzea erabaki zen. Talde horiek pertsona kopuru handi bat eta bazterketa egoera larriago bat ordezkatzeko dute.

- 45 urtez beheko emakume gurasobakarrak, beraiek baitituzte arazorik handienak laneko bizitza, eta bizitza pertsonala nahiz familiarra bateratzeko, beraien kargura haurren bat dutelako. Askotan, karrera profesionala eteten dute, beraien seme-alaben ardura hartu behar izan dutelako.
- Immigrante helduak, arazoak baitituzte laneratzeko nahiz gizarte laguntzak jasotzeko; agiri gabe etortzen baitira, kontraturik gabe lan egiten baitute, ez baitute hizkuntza ulertzen, eta kasurik gehienetan gutxi kualifikaturik baitaude. Horrez gain, beste ideia batzuk dituzte, hemengo jendearekin konparatuta, eta, beste kultura batekoak izaki, ugaritasun handiagoa sortzen dute ideien mailan.



- Iraupen luzeko langabeak, beraiek baitira gizarte laguntzen menpekoenak; normalean gutxi kualifikatuak dira, laneratzea oso zaila zaienak eta, askotan, lanbide ibilbide luzea dutenak dira.

Maila geografikoan, aurreko talde horietan langabezia indizirik handienak dituzten Gipuzkoako eskualdeetan zentratu da azterketa. MIK S. Kooperatiboak "Inclusive Entrepreneurship of the Basque Country" azterketa egin zuen, Eustat-en datuetan oinarrituta, eta, hauen arabera, honako eskualde hauek zituzten aipatutako indize horiek:

- Bidasoa Behea
- Donostialdea
- Tolosaldea
- Deba Behea
- Deba Garaia

Gipuzkoako piramidearen oinarriaren gaitasunak eta beharrak detektatzeko metodo oso ezagun bat erabili da, elur bolarena. Metodoa honetan datza: Azterketaren xedea aurkitu arte behar adina elkarrizketa egiten dira. Ahalik eta azterketarik pluralena egin nahi izan zen, bai elkarrizketatutako pertsonen mailan, bai eskualdeen mailan. Ikertzaileek, beraz, hiru taldeetako bakoitzeko kideen artean eta aukeratutako eskualde geografiko bakoitzean gutxienez 5 elkarrizketa sakon egingo zituztela hitzartu zuten. Horrela, 60 elkarrizketako oinarri bat edukiko zen gutxienez.

2010eko uztailean, abuztuan, irailean eta urrian, 60 elkarrizketa sakon osatu dira guztira. Gidoiak honako alderdi hauek ukitzen ditu:

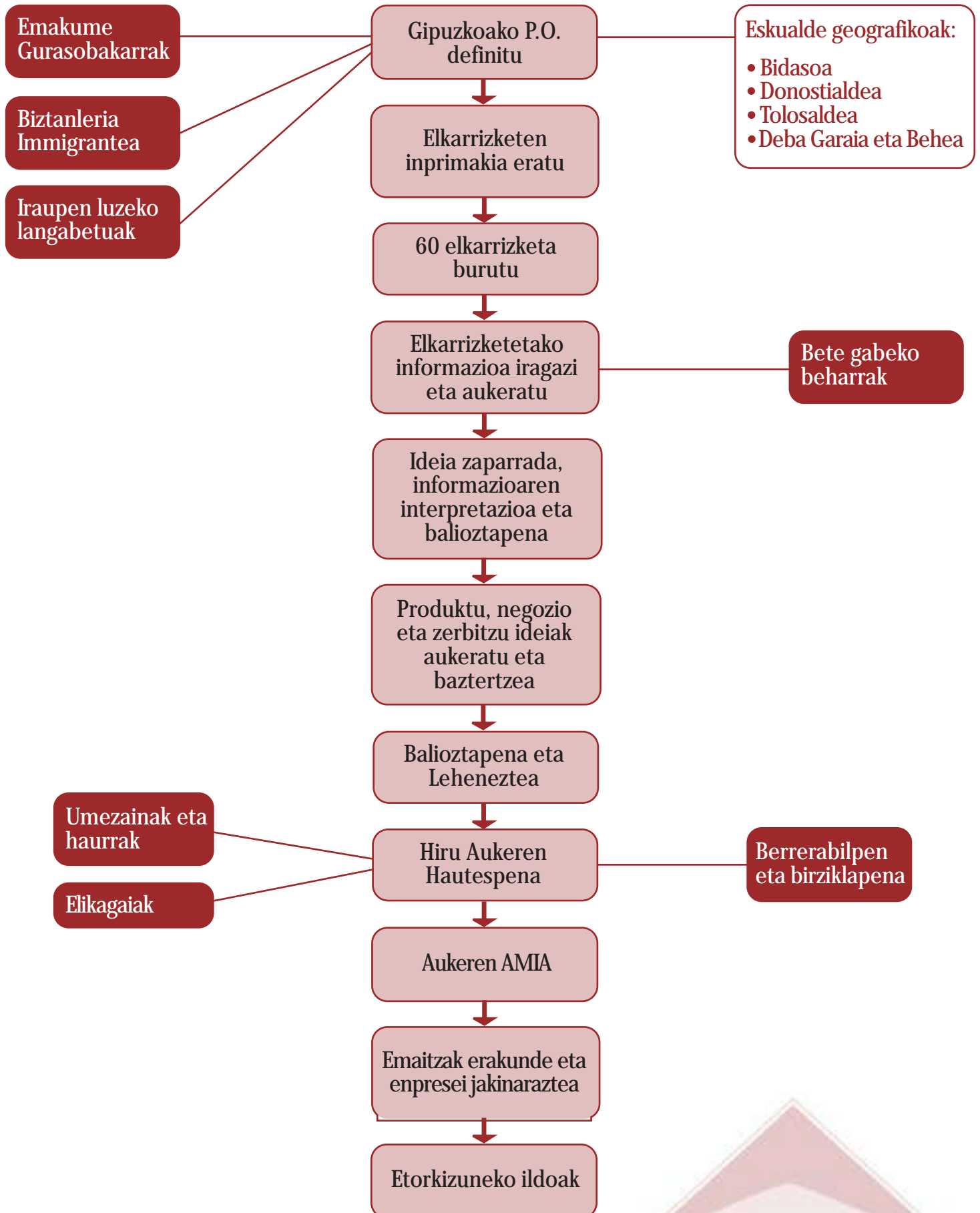
- Datu pertsonalak
- Zaletasunak
- Erlijioa
- Gastronomia
- Lana, lan esperientzia
- Zerbitzuak
- Motibazioak

Grafikoan, burututako ikerketaren prozesua laburtzen da.





PIRAMIDEAREN OINARRIAN GIZARTERATZEKO NEGOZIAK GIPUZKOAN





3. Ikerketaren konklusioak

3.1 Identifikatutako beharrak

Arlo geografikoa edo aukeratutako kolektibotik independente, aurkitu diren behar amankomunetatik, ondorengoak nabarmentzen dira:

Aztertutako taldeetan identifikatutako beharren taula laburtua

Talde aztertua	Beharrak
Emakume gurasobakarrak	<ul style="list-style-type: none">• Lana ordutegi malguan• Umezain eta haur zerbitzua• Etxebizitza• Laguntza psikoafektiboa• Jolas eta lagunarte jarduerak• Gizarte eta familia laguntza
Iraupen luzeko langabetuak	<ul style="list-style-type: none">• Kontratudun eta kontraturik gabeko lana• Etxebizitza• Laguntza psikoafektiboa• Estali gabeko osasun zerbitzuak• Familia eta gizarte laguntza
Inmigranteak	<ul style="list-style-type: none">• Kontratudun lana• Etxebizitza• Laguntza psikoafektiboa• Aholkularitza izapideetan• Laguntza ekintzailertzan• Gizarte eta familia laguntza• Integrazio jarduerak

3.2 Hauteman diren aukerak

Burutu diren 60 elkarrizketetatik, ekintzaren arlo eta sektore desberdinetan beharrak, aukerak eta trebetasunak detektatu dira.

Ondoren aurkezten den taulan ekintza arlo bakoitza desglosatzen da, hauteman diren negozio inklusiboen barietate desberdinekin.





Jarduera sektorea	Negoio Inklusiboaren izena
Kontziliazio zerbitzuak	Etxe, Atari eta Aretoen Garbiketa
Kontziliazio zerbitzuak	Lisaketa Zerbitzua
Kontziliazio zerbitzuak	Ehun Konponketak eta Sormenezko Bordatuak
Kontziliazio zerbitzuak	Etxeen Moldaketa eta Mantentze Zerbitzua
Kontziliazio zerbitzuak	Umezain Zerbitzuak
Kontziliazio zerbitzuak	Haurrentzako Heziketa Espazio Berriak
Kontziliazio zerbitzuak	Hirugarren adinarentzako zerbitzuak
Ingurumen zerbitzuak	Turismoan espezializatutako baso zerbitzuak
Ingurumen zerbitzuak	Garbiketan eta lorezaintzan espezializatutako baso zerbitzuak
Laguntza psikoafektiboa	Laguntza psikoafektiboko telefonoa
Laguntza psikoafektiboa	Sare sozialak handitzeko zerbitzua
Etxebizitza zerbitzuak	Bitartekotza, eta berme nahiz orientazio zerbitzu bereziak etxebizitza alorrean
Etxebizitza zerbitzuak	Etxebizitza bereziak zerbitzu komunekin eta apartamentuekin
Aisialdia	Zinema nazioarteko eta kulturantzuna
Aisialdia	Kirol jarduerak
Aisialdia	Askotariko jolas jarduerak
Elikagai sektorea	Inmigranteen artean Elikagai Frankizien marka eta sare bat sortu
Elikagai sektorea	Hainbat herrialdeetako elikagai produktuen Erosketa eta Banaketa Zentrala
Elikagai sektorea	Zukutegiak: zuku saltokiak, beste herrialdeetako zapore eta nahasketekin
Elikagai sektorea	"Munduko janak" jatetxe kulturantzuna
Berrerabilpena eta birziklapena	Altzarien eta etxeko materialen berrerabilpena eta birziklapena
Berrerabilpena eta birziklapena	Gailu elektronikoen eta telefono mugikorren berrerabilpena eta birziklapena
Garraioa	Gidatzeko baimenik ez duten eta garraio publikorako iristen ez zaien pertsonentzako garraioa
Aholkularitza	Ekintzailatzako eta formakuntzako aholkularitza
Turismoa	Biztanleria immigrantearentzako bidaia espezializatuak
IKT	Software librea
Finantzarioa	Mikrokredituetako finantza zerbitzu bereziak
Makineria	Vending-eko makinak, biztanleria immigrantearen janari eta ahamen kulturantzunekin



3.3 Negozioen balorazioa eta lehentasuna

Ondoren, aukeratutako negozio inklusiboen balioztapena islatzen dugu. Diziiplina anitzeko irizpide bat edukitzeko, honako balio hauen arabera balioztatu dugu.

- Produktuaren, zerbitzuaren edo negozioaren beharra aztertutako biztanlerian.
- Merkatuan proposatutako produktuaren, zerbitzuaren edo negozioaren balizko eskaria.
- Definitutako zereginak egiteko azterketa honetako piramidearen oinarriko pertsonak dituzten trebetasunak.
- Enplegu sorkuntza.
- Proposatutako produktuaren, zerbitzuaren edo negozioaren gizarte eragina.
- Produktu, zerbitzu edo negozio horren gauzagarritasuna, beraren kostuak, bideragarritasuna eta gauzapena kontuan hartuta.
- Proposatutako produktuaren, zerbitzuaren edo negozioaren berritasuna.

Irizpide horiei jarraiki, proposatutako produktu, zerbitzu edo negozio guztiak balioztatu dira, jarraian azaltzen den bezala:

- Lehentasun Txikiko Indizea
- Lehentasun Ertaineko Indizea
- Lehentasun Handiko Indizea

Emaitza hauekin 3 ekintza arlo hautatu dira, lehentasuna eman zaien 3 ekintza:

- Umezain zerbitzua, eta haurrentzako jolas eta heziketa guneekin konbinatzen da, hauekin osagarria delako.
- Tresna elektroniko eta telefono mugikorren berrerabilpena eta birziklapena.
- Elikadura frankiziak eta emigranteek inportatutako elikadura produktuentzat marka sorrera, kultura anitzeko elikadura produktuen erosketa eta banaketa zentral bat sortzeko aukerarekin konbinatzen da.

Hiru ekintza arlo desberdin nabarmendu direla aipatu behar da, hazkunderako indarrarekin eta enplegua sortzeko izaera berritzaile batekin.





3.4 Lehenetasun handia duten negozioen AMIA analisiak

Ondoren lehenetasun handikoak bezala balioztatutako hiru negozioen analisiak islatzen dira. Horretarako, AMIA analisia bat egitea aukeratu dugu, eta honako hauek adierazten dira bertan:

- Norberaren Ahuleziak
- Inguruaren eta merkatuaren Mehatxuak
- Norberaren Indarrak
- Inguruaren eta merkatuaren Aukerak

Bestalde, praktika onak bezala, ondorengo negozio ereduak hartu ditugu erreferentzia bezala, lehenetasuna eman zaien negozio ideiak garatzeko asmoz:

- Praktika onak, Negozioa: Umezain zerbitzua eta haurrentzako jolas eta heziketa zentroak:
 - Nik zaintzen dizut: <http://www.telocuido.com>
 - Lego education centres: <http://www.lego.com/education/centers/>
- Praktika onak, Negozioa: Elikadura frankiziak, Nazioarteko elikadura produktuentzat marka baten sorrera eta produktu horientzat banaketa duen erosketa zentral bat:
 - Cooperativa India Amul: <http://www.amul.com>
 - Coren Grill: <http://www.coren.es/coren-grill>
 - Covap: <http://www.covap.es/html/es/tiendas/>
 - Guissona destaca por sus tiendas franquicias Bon Area
<http://www.cag.es/bonarea/catala/presentacio.asp>
- Praktika onak, Negozioa: Tresna Elektriko eta Elektronikoen bilketa, berrerabilpena eta birziklapena:
 - Les Ateliers du Bocage: <http://www.ateliers-du-bocage.com>
 - Book Off: <http://www.bookoff.co.jp/en/index.html>



AMIA analisia, Negozioa: Umezain zerbitzua eta Haurrentzako jolas eta heziketa Zentroak

AHULEZIAK	MEHATXUAK
<ul style="list-style-type: none">• Alor horretako esperientzia profesionalik eza.• Piramidearen oinarria osatzen duen jendearen prestakuntza apala.• Alor horretako lan batzuk egiteko titulu akademikoen beharra, zentroak araututa daudenean.	<ul style="list-style-type: none">• Jadanik hor diren hartzaindegiekiko lehia.• Jadanik jarduerak eskaintzen dituzten haurrentzako aisia zentroen lehia.• Establezimendu berriekiko konfiantzarik eza.• Jaiotza indize apalak.
INDARRAK	AUKERAK
<ul style="list-style-type: none">• Elkarriketatutako emakumeetako askok esperientzia pertsonala dute hurrekin (amatasuna eta beren haurren zaintza).• Behar handia, azterketa hau egin den zona geografiko guztietan.• Inbertsio txikia, negozioa sortzeko.• Finantziario publikoa eta pribatua eskuratzeko aukera.	<ul style="list-style-type: none">• Eskari handia, behar bat baita.• Establezimendu pribatuen kostu handiak.• 24 orduko hartzaindegi eza.• Astebururako hartzaindegi eza.• Merkatu txoko ugari; horrek publikoa zatitzen uzten du, honela: piramidearen oinarria, klase ertaina, klase ertain-altua, klase altua.• Hurrekin lotutako sektore ugarietako (jostailuak, aisia, arropa...) kdiatasuna.• Jadanik badiren erakundeekin bat egiteko aukera.





AMIA analisia, Negozioa: Tresna elektriko eta elektronikoen Bilketa, Birziklapena eta Berrerabilpena
(foku nagusia: ekipo informatikoak eta telefono mugikorrak)

AHULEZIAK	MEHATXUAK
<ul style="list-style-type: none">• Alor horretako eskarmentu profesional eza• Lege betekizunak:<ul style="list-style-type: none">• Hondakin Ez Arriskutsuen Kudeatzaile baimena• Aldi Bateko Biltegiatze Zentrorako baimena• Gutxienez eskaini beharreko produktu bermea (1 urte)• Hasierako inbertsio handia: berreskurapen espazioa, ekipamenduak/makineria, berreskurapen kate estandarizatu bat abiarazteko hornigaiak• Irabazi tarte estuak, produktuko	<ul style="list-style-type: none">• Legeria anbiguo edo onura gutxikoa berrerabiltzailearentzat, birziklatzailearen aurrean (gutxieneko erregistro kuotak birziklapenerako, berrerabilpenik ez)• Teknologia berrerabiltzeko kultura urria• Heldutasunik gabeko bigarren eskuko merkatua nazio mailan• Gero eta lehia handiagoa:<ul style="list-style-type: none">• Europar enpresak• ESSBEA (AERESS) elkarteko kideak.• Krisi ekonomikoa: bezero gutxiago eta kalitate okerragoko materiala
INDARRAK	AUKERAK
<ul style="list-style-type: none">• Esperientzia pertsonala berrerabilpenean diharduten gizarteratze erakundeetan• Sektoreko erakunde giltzarriekin (operadoreak, KSI (SIG), birziklatzaileak) aliatzeko aukera• Bilketa eta berrerabilpen sisteman hartutako know how-a• Salmenta tokiak eskura	<ul style="list-style-type: none">• Aldeko legeria, zeinak tresna elektriko eta elektronikoen bizitzaren azkenaz, eta haien hondakinez arduratzera behartzen baititu fabrikatzaileak, KSIren (SIG) bitartez.• Tresna eskaintza gero eta handiagoa. Telefono mugikorretan, produktu baten bizi zikloa 18 hilabete da; beste tresna elektroniko sortu berri batzuetan, 5 urte inguru.• Renove Plana, handitzen ari da kalitate handiagoko tresnen eskaintza.• POk gero eta gehiago eskatzen ditu produktu horiek.• Jasangarritasuna• Enpresa kontzientziario handiagoa (GEK), baita erabiltzaileena ere (kontsumo arduratsua)



AMIA analisia, Negozioa: Elikadura frankiziak, Nazioarteko elikadura produktuentzat marka baten sorrera eta produktu horientzat banaketa duen erosketa zentral bat

AHULEZIAK	MEHATXUAK
<ul style="list-style-type: none">• Nazioarteko kudeaketan eta merkataritzan esperientziarik ez• Elikagaiei buruzko ezagutza teknikorik ez• Pertsonen kualifikazio apala enpresen sorkuntzan• Produktu bolumen handiak kudeatzeko barne baten beharra	<ul style="list-style-type: none">• Elikagai banaketaren (Eroski, Carrefour, Alcampo) ahalmena prezioetan, bolumenean eta azpiegituretan• EBren elikagai legeria eta kalitate kontrolak• Hirigune txikiak biztanleria oso kontserbadorea da elikadura ohitura berrietan• Elikagai tradizio indartsua Euskal Herrian, eta kulturen sukaldaritzak pisu handia du• Konfiantzarik ez zenbait herritako produktuetan
INDARRAK	AUKERAK
<ul style="list-style-type: none">• Gaitasun gastronomiko handiko eta produktu berriak ezagutzen dituzten pertsonak• Herri ugariak elikagaien ezagutza ona• Elkarriketatutako pertsonen aniztasun kulturala; horrek elikagai aukeraketa aberats eta ugari bat prestatzen uzten du.• Elkarriketatutako pertsona batzuek esperientzia dute ostalaritza sektorean.	<ul style="list-style-type: none">• Gizarte kulturantzuna hazten ari da, eta sektorean produktu mota horien gorakada handia izango da hurrengo urteetan.• Jatorrien eta herrien ugartasun handia pertsonengan• Elikadura esperientzia berriekiko zaletasuna gazteengan• Elikagai sektorearen atomizazioa eta batasunik eza• Kontsumitzailearentzat marka ospetsurik eta konfiantzazkorik ez• Fusio gastronomikoaren gorakada• Izen handiko enprekin eta jatetxeekin gerta daitezkeen aliantzak





4. Etorkizunerako lan ildoak

MIK-EFS partzuergotik, gure lurraldearen lehiakortasuna indartuko duten enpresa estrategia inklusiboak eta sozialki berritzaileak direnak bultzatzen jarraitu nahi dugu.

Zentzu honetan, etorkizunera begira planteatzen ditugun lan ildoak ondorengoak dira:

1 Ildoa. Negozio Inklusiboen kontzeptua barneratu eta gipuzkoar enpresa sareari prestakuntza eskaini, baita enpresa lehiakortasuna eta gizarte berrikuntza sustatzen lan egiten duten beste eragileei ere, ikaskuntza bateratu batean, piramidearen oinarritik eta oinarriara negozioak garatu daitezen.

2 Ildoa. Ikerketa honetan hauteman diren Negozio Inklusibo aukerak garatu, ondorengo faseak jarraituz:

- Hauteman diren aukeren aurkezpena, interes handia duten aktore desberdinei.
- Lehentasuna eman zaien negozio ideien gauzatzea eta analisi ahalmen sakona.
- Aukera bakoitzerako negozio egoki baten eredu baten garapena.
- Negozio ideien ezarpenerako metodologia baten garapena, piramidearen oinarritik eta oinarriara.
- Jarraipena eta emaitzen kontrola.

3 Ildoa: Negozio Inklusiboen estrategiak bultzatu, EAEko enpresen nazioartekotze eremuan.

Ildo hau garatzeko, piramidearen oinarrian negozioen gaineko Innobasque-ko i-taldean parte hartzen jarraitzea lehentasuna dela uste dugu, negozio inklusiboen garapenean estrategiak eta ekintzak lerrokatzeko, enpresen nazioartekotze eremuan.

i-taldearen lehen ekintza Euskal Autonomia Erkidegoan PO-ri buruzko diagnostiko bat burutzea izan da, piramidearen oinarrian negozioak garatzeko Euskal Autonomia Erkidegoak duen ikertzeko ahalmenaren helburuarekin.

Era berean, eta modu paraleloan esperientzia pilotu bat sustatu nahi da (heltze denbora eta aurrikusitako irteera: 9-12 hilabete). Egun, ekimen hau bere lehen fasean dago, ko-sorrera gakoan, PO proiektu bat garatzeko sektore, eragile talde bat (15-20) eta munduko eskualde bat aukeratzean datza.





5. Bibliografia eta lotura interesgarriak

- Innovación en Modelos de Negocio: la Base de la Pirámide como Campo de Experimentación. Juliana Mutis & Joan Enric Ricart. 2008. Universia Business Review.
http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR0022008010.pdf
- Casos de mejores prácticas de empresas activas en Negocios Inclusivos en América Latina, Alianza wbcSD-snv para los Negocios Inclusivos: <http://www.negociosinclusivos.org>
- The Base of the Pyramid Protocol: Toward next generation BoP Strategy. Erick Simanis and Stuart Hart. Cornell University, 2008.
- The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid. Allen Hammond, William J Kramer, Julia Tran, Rob Katz, Courtland Walker. 2007:
<http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>
- Hacia la co-creación de valor y desarrollo <http://www.textosbdp.org.ar/cap00.htm>. "
- Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos. Alice Ishikawa Lariú Lena Strandber (Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo).
- Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. Crecimiento empresarial y creación de valor social.(Documento de trabajo nº5 de la Cátedra Mango de RSC).
- Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: <http://www.greenleaf-publishing.com>
- Negocios Inclusivos una Estrategia Empresarial para reducir la pobreza: Avances y Lineamientos.<http://www.negociosinclusivos.org>
- PRAHALAD, C.K. , 2004: "The fortune at the Bottom of Pyramid", Wharton School Publishing, USA.
- II Plan Interinstitucional de Inclusión social en la CAPV 2007-09.
- Encuesta sobre pobreza y desigualdades sociales en la CAPV(EPDS) 2008.
- Encuesta condiciones de vida en la CAPV. INE 2007.
- Memoria Socioeconómica CAPV. CES 2008.
- Estudio sobre colectivos con dificultades especiales para acceder al empleo en la CAPV. CES 2005.
- Economía social e inserción laboral de las personas con discapacidad en el País Vasco. 2008 Fundación BBVA.
- Necesidades formativas, estudio diseño curricular final. Emaús Fundación Social, 2008.
- Caracterización de grupos y subgrupos en colectivos que se encuentran en situación o riesgo de exclusión social. Emaús Fundación Social, 2008.
- Entrepreneurship Basque Country. 2008 MIK S.Coop.
- Proyecto Lantzen. Integración social. Programa de apoyo a la creación de empresas de economía social.





Lotura interesgarriak

- Laboratorio de la base de la pirámide. <http://www.basedelapiramide.net/>
- Cornell University. <http://www.johnson.cornell.edu/sge/boplab.html>
- Red Iberoamericana de Negocios Inclusivos. <http://www.negociosinclusivos.org>
- Ampliando los Negocios Inclusivos-PNUD. <http://www.growinginclusivemarkets.org/>
- Next Billion. <http://espanol.nextbillion.net/>
- WBCSD-SNV Alliance: Creating inclusive business opportunities.
<http://www.inclusivebusiness.org>
- Fundación AVINA. <http://www.avina.net>
- Universidad de Michigan: <http://www.bus.umich.edu>
- MIK S. Coop. <http://www.mik.es>
- Emaús Fundación Social. <http://www.emaus.com>
<http://www.desarrollohumanosostenible.org>
- Innobasque. <http://www.innobasque.com>

